

УДК 658

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ТВОРЧЕСТВОМ РАБОТНИКОВ

© 2010 г. А. С. Лукьянов

Институт экономики и управления, г. Таллин, Эстония

В статье рассматриваются проблемы создания эффективной системы управления инновационным творчеством работников, приводится обоснование её основных подсистем. Анализируются причины, тормозящие проведение на предприятиях системной работы по управлению инновационным творчеством.

Ключевые слова: *управление; инновации; творческая работа; система управления творческой работой; эффективность.*

Some problems of creating an effective system for workers' innovative creation activity managing are considered in the article. A ground for this system's basic subsystems is also presented. The reasons, which are an obstacle to system work on innovative creativity management in the enterprises, are analyzed.

Key words: *management; innovations; creative work; creative work's managing system; effectiveness.*

Инновации, постоянное обновление и совершенствование различных сторон деятельности предприятий и организаций выступают одними из основных факторов повышения их конкурентоспособности, улучшения их будущего положения. За всем этим всегда стоят люди, те, кому поручено заниматься данными вопросами, кто взял на себя задачу их выполнения. И от их знаний, умений и инициативы во многом зависит общий успех. По большому счету в экономике и предпринимательстве изобретательность и творческий подход требуются сегодня не только от руководителей и от работников традиционно считающихся творческими подразделениями предприятий (стратегического планирования, организации труда, маркетинга и рекламы, конструкторских бюро), но и от большинства других работников. Активное участие всего коллектива в поиске нового и более эффективного позволяет шире использовать все резервы предприятия для повышения его конкурентоспособности и решения других стратегических задач. Отсюда встают задачи создания творческого, или новаторского коллектива, превращения

совокупности работников в эффективно работающую команду, управления творческой работой такого коллектива. Решение их, как все чаще отмечается в научной литературе, требует системного подхода, переосмысления ряда сложившихся стереотипов в управлении персоналом [1, разд. 4.6]. Какой должна быть такая система?

При решении задач создания эффективно работающего новаторского коллектива необходимо предварительно ответить по крайней мере на пять основных вопросов. Первые два из них – что собственно следует понимать под творчеством и инновационной **творческой работой** на предприятии, и какие **цели** ставить перед подсистемой управления инновационным творчеством на предприятии? Следующие вопросы, вытекающие из них – что (или кого) здесь считать **объектом** управления, и какие **методы управления** для него требуются, что в целом должна представлять собой **система управления инновационным творчеством** на предприятии, или более широко – инновационная система предприятия?

При поиске ответов на названные воп-

росы уже при небольшом углублении в них мы сталкиваемся с множеством нерешенных проблем теоретического и практического плана. Назовем лишь некоторые из них. Если предприятие, нацеленное на успех, ожидает от своих работников прежде всего эффективной и инициативной работы, то в какой мере эти два понятия соответствуют понятию творческой работы? Понятию «новаторский (синонимы – инновационный, креативный, предпринимательский) коллектив»? Если работник трудится эффективно, можно ли считать его работу творческой? Где границы между эффективной и творческой работой? Кого считать творческими работниками на предприятии? На каких уровнях организации нужны творческие работники? Всегда ли понятие «творчества» является синонимом понятия «создание нового»? Можно ли творить при принуждении? При эксплуатации? При регламентации труда? Какое соотношение между целями организации и целями инновационной творческой работы на предприятии? Между творческой работой и трудовыми обязанностями каждого работника? Ответить на эти вопросы чрезвычайно важно, так как из их **понимания** складываются **подходы к управлению**, его философия, разрабатываются и осуществляются стратегии развития предприятия, методы подбора и работы с персоналом. Одна из сложностей здесь состоит в том, что в науке и на практике единых ответов на эти вопросы пока не сложилось. На некоторых из таких спорных вопросов мы остановимся ниже.

Вероятно, не многие согласятся сразу с подходом, который отождествляет понятия **творчество** и **создание**. Но когда мы говорим, бог создал мир или бог сотворил мир, мы исходим из тождества этих понятий. Создание мира в этом смысле – это процесс работы, определенная деятельность. Скульптор, высекающий скульптуру из каменной глыбы, работает над ее созданием. Он – творец и эта творческая деятельность не пропадает, если часть данной работы или ее всю он поручает кому-то другому. Иначе мы попадаем здесь в неразрешимое с первого взгляда логическое противоречие: если с молотком и зубилом работает скульптор – это творчество, если ему помогают его ученики или

камнетесы – это не творчество, а просто работа. Творческий, или созидательный характер работы в данной ситуации не может увязываться только с фигурой, с именем скульптора, хотя в реальной жизни в силу традиций большинство людей именно так представляют себе творческую работу. Мы живем с такими мифами и часто не желаем с ними расставаться.

Такая путаница будет сохраняться, если мы будем отходить от понимания **творчества** как процесса **создания нового** в любой деятельности, включающего в себя этапы **поиска** и **рождения** новой идеи, ее **оценки** (проверки) и **воплощения** в жизнь. Человек, не нарисовавший картину, еще не художник, не творец в обычном понимании, хотя идей сюжетов у него в голове может быть немало. Различие подходов здесь, как видно из вышеприведенного, заключается в отнесении или неотнесении этапа воплощения идеи в жизнь к творчеству. Есть ли творчество только рождение идеи или это нечто большее? Похожая проблема возникает также при решении вопроса о правомочности использования понятия творчества не только по отношению к созданию первого экземпляра нового продукта, но и по отношению к его последующему тиражированию. Из ответов на эти вопросы будут вытекать отличия и в понимании объектов и процессов управления творчеством на предприятии, построения и оценок эффективности их различных моделей. Оно может быть и более узкое, и более широкое. Вовлечение в инновационную работу всего коллектива организации базируется и возможно только при более широком понимании творческой работы. Оно должно исходить из осознания того, что каждый нормальный человек способен к творческой работе [2].

Важно подчеркнуть еще один методологически важный момент, связанный с понятием «творчество». Если, как мы говорили в предыдущем примере, **труд** по созданию скульптуры **разделен** между несколькими участниками, все они участвуют в творческом процессе ее создания. В любой организации труд также разделен и конечный продукт получается в результате совместных усилий ее членов. Все участвующие в создании нового для организации и потребителя продук-

та несут таким образом в себе частицу общего творческого труда и их можно считать **сотворцами нового**. Вопрос эффективности труда в таком случае также приобретает другую окраску, становится для всех вопросом **эффективности творческого труда**. Еще один методологический аспект данной проблемы: новая продукция с точки зрения предприятия – это не только нечто отличное по каким-то характеристикам от старого, но и то, что мы уже производили и выпустили снова. Новой в последнем случае она является по критерию времени ее выпуска, по отношению к ранее выпущенной продукции и может отличаться и не отличаться от нее. Мы говорим: купил «новый» автомобиль, холодильник или дом, хотя точно такие уже есть у других. Новое для человека, для организации, таким образом, отнюдь не всегда является новым для других. Здесь мы выходим на известные вопросы классификации нововведений (новое для рабочего места, предприятия, отрасли, региона и т. д.), которые в данной статье не рассматриваются.

С вышеприведенных позиций речь об организации целостной и эффективно работающей системы (подсистемы) управления инновационным творчеством в системе управления персоналом предприятия может идти в достаточно широком смысле. Она должна быть нацелена на вовлечение в такой творческий поиск всех работников. Сегодня, отчасти в силу вышеназванных причин, цели в этой области остаются расплывчатыми и неясными. Многими руководителями и предпринимателями они вообще специально не рассматриваются: часть из них могут ограничиваться отдельными призывами и мероприятиями, не создавая целостную систему управления инновационным творчеством, другие полагают, что это обязанности отдельных подразделений, отдельных работников и самих руководителей. Нередко часть названных вопросов рассматривается и решается под другими названиями: управление изменениями, управление командой, управление развитием, управление нововведениями, управление по результатам, организационное поведение и т. д. Некритическое отношение к ним авторов многих специальных работ по управлению (инновациями, персоналом и т. д.)

также в значительной мере способствует их разнопониманию. В теории и на практике мы сталкиваемся с различными подходами или моделями управления инновационным творчеством, которые отличаются разными целями, степенью охвата работников и, в конечном итоге, уровнем их эффективности.

Какой в идеале должна быть эффективно работающая система управления инновациями на предприятии, что можно взять за ее основу? В работах автора, посвященных этому вопросу, приводится общая формула эффективного творчества, которую он называет кратко **формулой успешного новаторства 4 + 4**, или «**новатор (творческая личность) + условия = результат**» [2; 3]. Она отражает в концентрированном виде взаимодействие совокупности четырех личностных качеств новатора (способности, знания, навыки и умения, желание творить) и четырех основных условий для организации и успешного ведения инновационной творческой работы на предприятии (ориентиры творчества, возможности для творчества, внедрение созданного, признание). Ее можно назвать также **формулой успешного управления инновационной работой** как на предприятии, так и на всех других уровнях управления в стране, поскольку в его основании лежит **главное** во всей этой работе **звено**: «новатор (творческая личность) + условия». Любая инновационная система складывается из таких «кирпичиков» и невозможна без них.

Приведенные слагаемые формулы с полным правом можно рассматривать как совокупность основных целей управления инновационной творческой деятельностью на предприятии, определяющих контуры требующихся для их достижения механизмов. Практическое значение этой формулы как раз и заключается в том, что она заставляет системно рассматривать вопросы управления инновационной работой на предприятии и соответствующим образом организовывать ее. Приведем сказанное в более понятную форму построения инновационных систем, разработки стратегических планов и выбора их направлений.

Прежде всего уточним понятие «инновационная система предприятия» (ИСП). Под **инновационной системой предпри-**

ятия мы будем понимать взаимосвязанную совокупность его подразделений и отдельных лиц, планирующих, создающих, распространяющих и внедряющих новое, а также обеспечивающих возможности для такой деятельности. К ключевым факторам организации ИС предприятия, вытекающим из формулы эффективного инновационного творчества, относятся:

1. Цели творческой (инновационной) работы.
2. Работники и их развитие.
 - 2.1. Способности.
 - 2.2. Знания и квалификация.
 - 2.3. Навыки и умения (профессиональное мастерство).
 - 2.4. Мотивация.
3. Возможности для инновационного творчества в широком понимании: ресурсы, организация и управление творческой работой.
4. Внедрение нового (созданного).
5. Признание со стороны организации (моральное и материальное).

Признание приведенных факторов в качестве ключевых требует выделения в ИС предприятия целого ряда подсистем, обеспечивающих ее эффективную работу. К основным из них относятся:

- система целеполагания;
- система организации и управления инновационной деятельностью;
- система подбора, обучения, повышения квалификации и развития работников;
- система поиска и разработки новых идей;
- система оценки, внедрения, распространения и использования нового;
- система развития и совершенствования существующего, изучения и передачи опыта;
- информационная система;
- система финансирования нововведений;
- система поддержания новаторского социально-психологического климата, мотивирования и стимулирования новаторской деятельности.

Важно обратить внимание на сложности проведения данной работы не только по количеству направлений, но и по организации их четкого взаимодействия и ресурсному

обеспечению не только в период создания, но и ее последующего функционирования. На это накладывают свой отпечаток и другие особенности инновационной работы в организации. К числу их относятся:

- а) множественность целей и многообразие видов творческой деятельности;
- б) необходимость увязки творческих целей с целями основной деятельности, их ограниченность в связи с этим;
- в) ограниченность по ресурсам, в том числе – ресурсам времени;
- г) реализация функций создания нового, совершенствования и развития существующего, приспособления к окружающей среде;
- д) разная степень свободы и возможностей для творческого самовыражения работников;
- е) использование только части способностей, знаний и навыков работников;
- ж) объект управления – «незримый» интеллектуально-творческий потенциал;
- з) возможное сопротивление переменам со стороны работников.

В реальной жизни необходимость системной организации и проведения инновационной работы не всегда хорошо осознается руководителями предприятий. Она не является предметом их каждодневных забот, не рассматривается как отдельное направление и в лучшем случае отождествляется в сознании с необходимостью периодического повышения квалификации, профессионализма работников и их поощрения за вклад в развитие предприятия. К основным причинам такого поведения руководителей следует отнести следующие:

- сложившиеся акценты в подготовке руководителей, традиции и стереотипы управления персоналом;
- концентрация внимания руководителей на решении других текущих проблем предприятия;
- недооценка важности данного направления, невключение его в число приоритетных;
- недостаток знаний и умений организовать работу по вовлечению в творческую деятельность и развитию творческих способностей персонала;
- недостаток финансовых ресурсов, рост

затрат;

- опора на свой опыт;
- невысокая мотивация, неверие в эффективность результатов;
- сложности в совмещении организации обучения работников и их работы, в выделении требуемого времени;
- привычка решать такие проблемы путем замены персонала, приема новых работников с требуемыми профессиональными качествами.

Создание хорошо налаженной инновационной системы предприятия, охватывающей всех его работников, требует от руководителей не только изменений во взглядах на управление творчеством, но и значительных организационных усилий, особенно на начальном этапе. Один из возможных вариантов ее эффективной организации – включение в систему управления качеством на основе международных стандартов качества (ISO), предполагающей четкую постановку целей и разработку процедур их достижения во всех подразделениях предприятия, на всех уровнях его управления, выделения

ответственных за проведение этой работы и т. д. Много полезного в этой области можно почерпнуть из опыта организации работы и управления «кружками качества» на японских предприятиях и его распространении в других странах [4]. Богатый опыт такой работы был накоплен и на предприятиях СССР, лучшее из которого может быть использовано и сегодня.

Литература

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / Под ред. Н. Горелова. –СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
2. Лукьянов А. С. Инновации: поиск и рождение нового. –Таллин: ECOMEN, 2008. – 192 с.
3. Лукьянов А. Формирование инновационных систем: экономические и социальные аспекты. // Человек и труд. – 2007. – №8.
4. Монден Я. «Тоёта»: методы эффективного управления. –М.: Экономика, 1989. – 288 с.

Поступила в редакцию

10 октября 2010 г.



Александр Сергеевич Лукьянов – доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-методической работе и управлению качеством Института экономики и управления «ЕКОМЕН» (г. Таллин).

Автор 16 книг, учебников и учебных пособий, более 200 научных и научно-исследовательских работ по высшему образованию, экономике, социологии, управлению персоналом, организации труда, инновациям, эффективности и более 200 научно-популярных и других статей в различных периодических изданиях. Победитель X национального профессионального конкурса «Золотая Психея» в области литературы по психологии в России в 2009 г.

Aleksandr Sergeevich Lukjanov – Ph.D., doctor of economics, professor, pro-rector in research and methodic works, and in quality management of ECOMEN Institute of Economics and Management (Tallinn).

Author of 16 books, textbooks and tutorials, more than 200 scientific and research works on economics, sociology, personnel and job managing, innovations, effectiveness, problems of higher edu-

cation, and more than 200 educational and other articles in numerous periodicals. Winner of 5th Russia's National Competition for the Professionals «Golden Psyche», for the best book in psychology in 2009.

10416, Эстония, г. Таллин, ул. Эрика, д. 7-А
7-A Erica st., 10416, Tallinn, Estonia
Тел.: (372) 660-39-99, (372) 529-40-09; e-mail: aclukjanov@mail.ru

5–7 апреля 2011 года в Москве состоится
XII МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ПО ПРОБЛЕМАМ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА,
проводимая Высшей школой экономики при участии Всемирного банка
и Международного валютного фонда.

Председателем Оргкомитета конференции является научный руководитель
Высшей школы экономики профессор Е.Ясин.

На пленарных заседаниях конференции 5 и 6 апреля планируются выступления руководителей
Правительства Российской Федерации, Администрации Президента Российской Федерации, пред-
ставителей Всемирного банка, Международного валютного фонда, Организации экономического
сотрудничества и развития, руководителей крупнейших российских и иностранных компаний.

Специальные темы конференции:

«Мировой экономический кризис и перспективы модернизации в России»;

«Качество и образ жизни: изменение во времени и в пространстве».

Специальным темам конференции будут посвящены пленарные заседания 5 и 6 апреля, а также от-
дельные почетные доклады, секции и круглые столы.

Рабочими языками конференции являются русский и английский. Пленарное и большинство сек-
ционных заседаний будут сопровождаться синхронным переводом.

По всем вопросам обращаться по адресу: interconf@hse.ru
